

# **ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT – RAZLIČICA 2011**

Spodaj so variante, kaj bi bilo možno pod katerim »vprašanjem«. Ker naj bi bil sistem a-b-c, lahko le ugibamo, kaj bo dejansko na izbiro.

Vsi odgovori so plod raziskovanja po izročkih, lastnih zapiskih s predavanj in občasne uporabe splošne managerske literature. Razen za 15. vprašanje, kjer nimam točne ideje, kaj zahteva (in sem navedel le ključne besede), sem posvod skušal orisati malce na širše.

## **1. SPREMEMBE IN/ALI VPLIVI NA DELOVANJE ORGANIZACIJE**

Organizacija je entiteta - subjekt v okolju, na katero vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki.

Notranji – izvirajo iz same strukture organizacije: hierarhija, kompleksnost, fleksibilnost

Zunanji – izvirajo iz zunanjega okolja: zakonodaja in predpisi, politika, družba, denar

## **2. POVEČEVANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH**

Spreminjanje števila zaposlenih lahko služi ohranjanju identitete organizacije; povečevanje vedno pomeni povečanje števila odnosov, razmerij in s tem povečevanje kompleksnosti organizacije, ki je sistem, sestavljen iz podsistemov.

Učinkovito povečevanje števila zaposlenih mora upoštevati trenutno delovno obremenitev, porabo časa za delovni proces glede na povprečje zahtev in izjemnih trenutkov (bolniške...), hkrati pa upoštevati kadrovske politike organizacije - razvoj kadra.

## **3. ELEMENTI SISTEMA ZDR. VARSTVA**

Elementi sistema zdravstvenega varstva so:

STRUKTURA + PROCESI = IZIDI (usmerjenost v pozitivne izide)

STRUKTURA (VIRI) – osebje, zavodi, tehnična oprema, denar

PROCESI – postopki, aktivnosti, standardi, prizadevanja, ukrepi, predpisi

IZIDI – zadovoljstvo pacienta, zdravje (ohranjanje, varovanje, krepitev), zgodnje odkrivanje bolezni, izboljšanje zdravstvenih razmer...

Sistem zdrav. varstva = sistem ukrepov, prizadevanj, dejavnosti za...

I = posameznik, družina, lokalna skupnost

II = ožje populacije

III = širše populacije, (nad)nacionalno

Sistem zdrav. dejavnosti = operativni del sistema zdrav. varstva

I = ZD, lekarne, soc. zavodi

II = Splošne bolnišnice, spremljevalna dejavnost

III = Klinike, inštituti

Torej splošne ali specializirane zdravstvene storitve, financiranje pa je javno ali javno/zasebno.

## **4. POJMOVANJE MANAGEMENTA**

Management je del strateškega vrha organizacije, ožji po obsegu oseb, širok po vplivu in tipu nalog.

Management je specializiran za vplivanje na delo drugih z namenom doseganja ciljev. VPLIVI: usklajevanje nalog in dejavnosti, planiranje, organiziranje, vodenje in evalvacija-nadzor Management z aktivnim vodenjem, na podlagi argumentov in analiz podatkov, ustvarja pogoje, podlago za delo drugih, usmerja delovni proces k ciljem, skrbi za pravočasno in primerno prilagajanje spremembam. Rešuje probleme in predvideva tveganja. Ima moč, hkrati pa tudi veliko odgovornost ob aplikaciji te moči.

## **5. FORMALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Formalna struktura organizacije je vnaprej planirana, jasna, vidna delitev dela in nalog v organizaciji, vertikalno in horizontalno, postavljanje ravni hierarhije in formalnih razmerij, linij komunikacije, pristojnosti in odgovornosti.

## **6. ORGANIZACIJSKA SHEMA**

Organizacijska shema ali organigram je vizualni prikaz FORMALNE organizacijske strukture. Prikaže le osnovna formalna dejstva, ne prikaže pa neformalnih povezav in odnosov, dejanskega poteka dela, stila vodenja, „ozkih grl“.

## **7. FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Funkcionalna organizacijska struktura je eden najpogostejših tipov strukture. Je centralizirana, vodja je 1 sam, delitve nalog in področij so jasne. Slabosti so: slabša prilagodljivost na spremembe, počasnejša komunikacija in prenos izidov med področji, tudi sama centralizacija je lahko v določenih razmerah slabost.

## **8. MATRIČNA STRUKTURA JE**

Matrična struktura je kombinacija funkcionalne in storitvene (produktne) linijske strukture. Poudarja timsko delovanje v organizaciji, je bolj fleksibilna, ima večjo preglednost kroženja informacij, dostopnosti virov, izsledljivost. Slabosti so, da zahteva timsko delovanje (zrel kader, čas za oblikovanje pravih timov), visoko angažiranost kadra za cilje, pogojuje enakopravnost in kooperativno vodenje (v določenih razmerah lahko slabo – težko izvedljivo), pristojnosti so slabše opredeljene.

## **9. ORGANIZACIJA ZN V ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJAH (METODA PRIMERA)**

Model primera pomeni organiziranost ZN po principu „1 MS – 1 soba“. 1 MS je zadolžena za točno določeno število pacientov. Prednost je, da omogoča celovito in kontinuirano ZN, jasna je linijska odgovornost delavca in izsledljivost dela, virov. „Slabost“ je stroškovno slabša učinkovitost, ker zahteva strokovnjaka s širšim znanjem, ki potrebuje tudi nenehno dodatno izobraževanje – višji stroški in izhodiščna plača.

## 10. ORGANIZACIJA ZN V ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJAH (TIMSKI MODEL)

Timski model pomeni organiziranost ZN po principu „1 pacient – katerakoli MS“. Formiran tim skrbi za več (število in vrsta) pacientov, sodeluje tudi z drugimi timi in lahko vskoči ob izpadih kadra „kamorkoli“. Prednosti so racionalizacija stroškov, velika učinkovitost dela, večika izmenjava znanj med različnimi profili, velika fleksibilnost dela. Slabosti so, da zahteva več časa in truda, da se formirajo delujoči timi, v določeni meri je tudi podvržen osebnostnim značilnostim in nihanjem (dokler se ne oblikuje pravi tim, ki deluje ne glede na osebne značilnosti oz. jih sprejema, vendar je osredotočen na cilj)

## 11. FAZE TIMSKEGA PROCESA

Timski proces pomeni delovanje skupine ljudi zaradi in v smer skupnega cilja.

Faze:

- ⤴ OBLIKOVANJE: člani se srečajo, seznanijo se s cilji, vzpostavljena so določena medsebojna pričakovanja
- ⤴ NEVIHTNA faza: na plan pridejo nesoglasja, ki jih je treba soočiti in se usmeriti v iskanje pravih rešitev; potreben je čas, da ta faza mine
- ⤴ NORMIRANJE: člani začnejo vzpostavljati učinkovitejše povezave, spoštujejo se različni pogledi na doseganje istega cilja, znajo upravljati z nesoglasji
- ⤴ OPRAVLJANJE: člani so povezani v delujočo celoto, odprto komunicirajo, tim je zrel, zanje je pomemben cilj, ne osebna stališča; potrebno je vzdrževanje in nagrajevanje
- ⤴ PRELOŽITEV: tim evalvira lastne aktivnosti, presoja, ali so bile upoštewane vse možnosti, razvija lastne izide

## 12. MENEDŽMENT KAKOVOSTI

Pomeni upravljanje osredotočenosti na kvaliteto - tako na kvaliteto storitev, kot na kvaliteto poti/procesov do njih. Ni le upoštevanje standardov in pravil, ampak pomeni planiranje, meritve, analize in evalvacijo, proaktivnost (sanacija +preventiva), jasno in redno komunikacijo, izmenjavo informacij in odgovornost tistega, ki informacije ima, da jih uporabi v korist cilju.

## 13. PREDNOSTI MENEDŽERJA PRI DELEGIRANJU

Prednosti delegiranja so za menedžerja:

- ⤴ Boljše in učinkovitejše delovanje enot, ki jih upravlja
- ⤴ Ima več časa za dejavnosti managementa ter tudi za razvoj novih lastnih veščin

## 14. ENAKOVREDEN POLNI DELOVNI (FTE) ČAS

FTE (full time equivalent) je merilo (število ur) za polno (redno) udeležbo enega zaposlenega v

delovnem procesu v nekem obdobju (teden, mesec, leto). Na podlagi izračuna FTE je možno ocenjevanje obremenjenosti kadra, obsega dela, napovedovanje obremenitev v prihodnje ter ustrezno razporejanje zaposlenih.

## **15. V NEKATERIH ORGANIZACIJAH SO DELAVCI RANGIRANI NA PODLAGI**

Javnih evalvacij v pisni obliki, ocenjevalnih lestvic, splošnih dimenzij uspešnosti, osebnih presojanj vodilnih, na podlagi distribucijskih krivulj, ocenjevanja rezultatov dela...

## **16. ODPRT SISTEM**

Odpri sistem pomeni popolno fleksibilnost podsistemov, polno dvosmerno komunikacijo in izmenjavo vplivom med njimi ter z okoljem. Hierarhije ni, prisotna je enakopravnost.

## **17. POJMOVANJE ORGANIZACIJO**

Organizacija je večja ali manjša skupina ljudi, usmerjena v storitve oz. proizvodnjo, ki se poveže v formalno strukturo in deluje timsko zaradi:

- ⤴ lažjega doseganja ciljev / izidov – lastnih, skupinskih, same organizacije; če so med seboj v skladju, toliko bolje
- ⤴ razdelitve delovnih nalog – 1 oseba ne zmore vsega, večja učinkovitost
- ⤴ prenosa znanja, postopne specializacije dela

Vendar samo povezovanje v formalno strukturo in delitev dela ni dovolj – potrebno je usklajevati, usmerjati, povezovati posamezne dele – vloga managementa.

## **18. ODGOVORNOST SREDNJEGA MENEDŽMENTA**

Srednji (linijski) management deluje na ravni podsistema organizacije. Njegova odgovornost je:

- ⤴ koordinacija – usklajevanje dela znotraj podsistema

## **19. FORMALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRISKRBI**

Formalna organizacijska struktura poda:

- ⤴ delitev dela in nalog
- ⤴ hierarhijo in ravni formalnih odnosov
- ⤴ jasne povezave in komunikacijske poti
- ⤴ odgovornost in pristojnosti

## 20. BIROKRACIJA

Birokracija je strogo hierarhična in centralizirana struktura organizacije.

Poteka po principu:

PRAVILA, STANDARDI, PROTOKOLI -> AKCIJE (so uniformne) -> standardni IZIDI

Ni velike variacije in individualizacije storitev.

Nefleksibilna je pri sprejemanju odločitev – te sprejema le in samo krovni management.

Delitev dela in pričakovanj do delavca je izjemno jasna.

Delavca se kontroliran z delegiranjem (dobro in slabo).

## 21. STORITVENA – LINIJSKA STRUKTURA

Storitvena – linijska (panožna, produktna) organizacijska struktura je bolj decentralizirana kot funkcionalna struktura, posamične funkcije so razdeljene na manjše „samostojne“ enote, kjer so odločitve v okviru dela in pristojnosti te enote, precej samostojne. Skupne odločitve organizacije so seveda še vedno centralizirane.

Je bolj prilagodljiva na spremembe, omogoča večjo izsledljivost dogodkov, stroškov.

Slabost je, da je sodelovanje med enotami manjše, lahko pride tudi do nekonstruktivnega konkuriranja med enotami.

## 22. SPLOŠČENA STRUKTURA

Sploščena organizacijska struktura ima prednosti v tem, da je zelo pregledna in omogoča hitro izmenjavo informacij med enotami, odločitve se sprejemajo hitro.

## 23. ORGANIZACIJA ZN V ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJAH (FUNKCIONALNA METODA)

Funkcionalen model pomeni organiziranost ZN po principu „1 pacient – več MS“. 1 MS je specializirana za točno določeno aktivnost/področje. Prednost je, da omogoča fizično-tehnično odlično oskrbo pacienta, dokler je dostopen primeren kader. Slabosti so, da je zanemarjen psihični vidik pacienta – pri njem se izmenjuje 5-10 oseb, vsak za ozek spekter potreb. Potrebno je veliko število osebja (podnevi in ponoči), model je manj fleksibilen ob izpadu profilov.

## 24. DEJAVNIKI ZA RAZVIJANJE UČINKOVITEGA TIMA

Mišljene so prednosti timskega dela:

- ▲ v ospredju je varna, učinkovita ZN, pozitivni izidi
- ▲ tesnejše medosebne povezave, večja komunikacija med profesijami, prost pretok idej

- ⤴ prisotno je spoštovanje, medsebojno zaupanje
- ⤴ moč je enakomerneje razporejena
- ⤴ večje je zadovoljstvo članov

## 25. NEPREKINJENO IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI (CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT)

Je proces nenehnega sistematičnega razčiščevanja poti, načinov, z namenom izboljšanja delovnih procesov (ZN pacienta).

Temelji na evalvaciji, prizadevanju za odličnost, sinhronizaciji aktivnosti in izmenjavi informacij med oddelki, uporaba „evidence-based“ ZN.

V procesu so edeleženi 4 dejavniki:

- ⤴ tim = evalvira, izboljšuje proces
- ⤴ vodja tima = vodi in nadzira proces
- ⤴ koordinator = vsakodnevno je v stiku s procesi različnih oddelkov, usklajuje oddelke
- ⤴ krovni management (skupina virov) = ustvarja podlago – politiko, vizijo, vrednote

## 26. PROCES DELEGIRANJA

Delegiranje je proces prenosa IZVEDBE in ODGOVORNOSTI za izvedbo NALOG na drugega zaposlenega, POD POGOJEM, da ta oseba SPREJME odgovornost do delegatorja in da delegator sam OHRANI lastno odgovornost.

Delegiranje NI razporejanje dela (birokratska funkcija) – ne pride do prenosa odgovornosti in avtoritete.

Potek:

- ⤴ definicija OPRAVILA – delegira se dele nalog, ne celo opravilo; rutinska dela z manjšimi prioritetami; postopno, po korakih
- ⤴ definicija IZVAJALCA – ali ima kompetence, znanje; je SPREJEL odgovornost?, spremlja se njegovo delo

## 27. POJMOVANJE 1 FTE (ENAKOVREDEN POLNI DELOVNI)

1 FTE (full time equivalent) je merilo (število ur) za polno (redno) udeležbo enega zaposlenega v delovnem procesu v nekem obdobju (teden, mesec, leto). [glej tudi vprašanje 14]

## 28. USTREZNO IZOBRAŽEN ZAPOSLEN

Ustrezno izobražen zaposleni ima večje sposobnosti in s tem:

- ⤴ večjo motivacijo in moralo
- ⤴ izboljša se kakovost storitev, manjša se število strokovnih napak
- ⤴ poveča se produktivnost in učinkovitost dela (ZN)
- ⤴ lahko sprejema odgovornost, možno je delegiranje
- ⤴ omogoči se (lažje) doseganje ciljev, rezultatov

Ustrezno izobražen zaposleni oz. primeren razvoj osebja je KAPITAL za organizacijo, stroko in za posameznika (pacienta).